

Décentralisation et gouvernance locale

« Pour une gestion locale plus efficace, démocratique et responsable des services et des ressources »

Catalogue des modules, manuels et guides réalisés par DGL Felo

Octobre 2004

Préparé par DGL Felo pour l'ARD, Inc.
Au titre du Contrat N° 685-C-00-00-000037-00
Avec l'USAID/Sénégal

Sommaire

Introduction	1
1. Gestion et fonctionnement des collectivités locales	
1.1. Introduction à la décentralisation (module de formation)	3
1.2. Guide pratique sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion des collectivités locales ..	3
1.3. Guide pratique de développement économique des collectivités locales.....	4
1.4. Guide pratique de la commission technique domaniale	4
1.5. Guide pratique pour la gestion des documents administratifs et du courrier	5
1.6. Livret sur les droits et obligations des citoyens	5
1.7. Guide foncier.....	6
2. Renforcement des capacités des acteurs	
2.1. Leadership et communication dans la décentralisation et la gouvernance locale (module de formation).....	7
2.2. Leadership et communication dans la décentralisation et la gouvernance locale (guide du participant)	7
2.3. Planification et gestion de projets (module de formation).....	8
2.4. Planification et gestion de projets (manuel du participant)	8
2.5. Guide d'animation des journées d'information des élus locaux.....	9
3. Finances	
3.1. Guide d'animation du forum sur le budget	10
3.2. Guide d'animation de l'atelier sur l'organisation de la réunion d'orientation budgétaire	10
3.3. Manuel simplifié de procédures de gestion budgétaire et de comptabilité administrative des collectivités locales	11
3.4. Manuel de procédures de comptabilité des matières.....	11
3.5. Fiches pratiques de recettes des collectivités locales	12
3.6. Guide pratique de la commission technique finances du conseil rural et municipal.....	12
4. Santé	
4.1. La gestion de la santé en tant que compétence transférée (module de formation).....	13
4.2. Organisation, rôles, fonctionnement et outils de gestion des comités de santé (module)	13
4.3. Santé, population et action sociale (module de formation)	14
4.4. Guide pratique de la commission technique santé	14
4.5. Guide pratique pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de lutte contre le paludisme dans les collectivités locales	15
5. Gestion des ressources naturelles (GRN)	
5.1. Module de formation sur les compétences des collectivités locales en matière d'environnement et de gestion des ressources naturelles.....	16
5.2. Manuel illustré sur les compétences des collectivités locales dans le domaine de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles (versions française, pulaar, wolof et mandingue)	16
5.3. Guide pratique de la commission technique GRN	17
5.4. Guide pratique à l'usage des surveillants de forêts	17

Sommaire (suite)

6. Assainissement

- 6.1. Module de formation en gestion administrative et financière des comités de salubrité..... 18
- 6.2. Manuel d'informations et outils pratique pour la gestion des comités de salubrité 18
- 6.3. Guide pour la gestion des déchets solides des petites collectivités du Sénégal 19

7. Gestion des marchés

- Guide pratique sur l'organisation et la gestion des marchés..... 20

8. Renforcement des capacités des OCB et des comités de gestion des infrastructures publiques

- 8.1. Manuel de procédures d'utilisation et de gestion des équipements et matériels 21
- 8.2. Gestion administrative et financière des organisations communautaires de base (module de formation)..... 21
- 8.3. Gestion administrative et financière des organisations communautaire de base et comités de gestion des infrastructures publiques – Manuel du participant)..... 22
- 8.4. Guide d'assistance technique en gestion administrative et financière aux comités de forages 22

9. Facilitation

- 9.1. Formation en technique de facilitation avec les méthodes avancées de participation Manuel du participant niveau 1 23
- 9.2. Formation en technique de facilitation avec les méthodes avancées de participation Manuel du participant niveau 2 23
- 9.3. Formation aux méthodes de conception des activités participatives Manuel du participant niveau 1 24
- 9.4. Manuel de facilitation des ateliers de planification de stratégies 24

Introduction

Le programme d'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale (DGL Felo), Objectif Stratégique n° 2 de l'USAID/Sénégal, exécuté par ARD, Inc., est l'une des composantes clés du cadre de soutien du gouvernement des États Unis d'Amérique au développement du Sénégal. Il vise à améliorer les performances des élus et des autres acteurs locaux pour une gestion plus efficace, démocratique et responsable des services et des ressources. L'appui du programme est destiné aux trois niveaux de collectivité locale que sont les communautés rurales, les communes et les régions. Il répond non seulement à la demande des organes de ces collectivités (conseil et bureau), mais aussi à celles des organisations communautaires de base.

Les résultats attendus de l'appui que le programme fournit aux collectivités locales partenaires de ses neuf régions d'intervention sont:

- La capacité accrue des institutions locales;
- L'accès accru aux ressources financières;
- La participation populaire accrue à la gestion et à la supervision des affaires locales;
- La mise en œuvre plus efficace des politiques et règlements liés à la décentralisation.

La stratégie d'intervention de DGL Felo s'articule autour de la fourniture – de façon catalytique – de l'assistance technique et de la formation, aux institutions locales (conseils, organisations communautaires de base) dans les collectivités locales partenaires afin de renforcer leurs capacités à prendre en charge leurs besoins et priorités. Cet appui prend plusieurs formes:

- **Formations « génériques »** destinées à l'ensemble des collectivités partenaires et visant à renforcer les capacités de base des institutions locales principalement en planification, gestion budgétaire, conduite d'enquêtes et de diagnostics participatifs, mobilisation des ressources, management, communication, suivi et évaluation).
- **Assistance technique et formations « à la carte »** à la demande de chaque CLP pour la mise en œuvre d'une initiative locale prioritaire, visant à améliorer la gestion d'un service ou d'une ressource. Parmi les diverses initiatives appuyées jusqu'ici, les plus importantes ont concerné la GRN (surveillance des forêts, prévention et gestion de conflits, reboisement, etc.), l'assainissement (systèmes communautaires de gestion des ordures ménagères), la santé (renforcement des capacités des membres des comités de santé et de gestion, campagnes de lutte contre le paludisme) et l'organisation et la gestion des marchés (dont le marché international de Diaobé).
- **Petites subventions** sous forme d'équipement, de matériel, ou d'expertise technique accordées aux acteurs locaux d'une CLP pour accompagner et faciliter la mise en œuvre d'une initiative locale et amplifier ou étendre les résultats obtenus. Pour atteindre ces objectifs, l'appui du programme s'est structuré autour des activités de formation et d'assistance technique. Les modalités de cet appui sont orientées par les demandes des acteurs locaux ou des besoins de renforcement de capacités communs aux CL et identifiés au cours d'un processus participatif qui aboutit à la détermination et à la mise en œuvre des activités prioritaires de développement.

Pour mettre en œuvre cette stratégie dans les 50 collectivités partenaires du programme entre 2000 et 2004, DGL Felo a eu à développer plusieurs, modules, manuels et guides.

Quel est l'objectif de ce catalogue?

Le catalogue vise à faire connaître les principaux modules, manuels et guides réalisés par le programme DGL Felo.

A qui est destiné ce catalogue?

Il est destiné aux acteurs locaux de la décentralisation (élus, OCB, services technique déconcentrés, administration) et aux structures d'appui à la décentralisation et à la bonne gouvernance (projets, ONG, universités et écoles de formation).

Comment le catalogue est-il organisé et présenté?

Le catalogue regroupe une quarantaine de modules, manuels et guides en neuf chapitres, allant des sujets d'intérêt *général* (par exemple, l'organisation et le fonctionnement des collectivités locales) à des sujets liés à l'exercice de compétences transférées *particulières*. Le catalogue se présente sous la forme d'une série de descriptifs ou aperçus de présentation des modules, manuels et guides, illustrée par la page de couverture du document. Son organisation et présentation permettent aux lecteurs de repérer facilement le document répondant à leurs besoins et préoccupations.

Comment obtenir ces documents?

Le programme DGL Felo de l'USAID est arrivé à son terme en octobre 2004. Pour favoriser la dissémination continue des modules, manuels et guides développés, le programme a remis l'ensemble de ces outils– en copies dures et électroniques – aux structures ci-après: le Ministère d'Etat chargé des Collectivités locales et de la Décentralisation; l'UAEL (la CAEL), et l'Association Felo (constituée des 50 collectivités partenaires de DGL Felo). Pour obtenir l'autorisation d'imprimer en grandes quantités un guide ou manuel *édité*, adressez une demande au responsable de l'Objectif Stratégique no. 2, de l'USAID/Sénégal.



1. Gestion et fonctionnement des collectivités locales

1.1. Introduction à la décentralisation – Module de formation, 21 pages

- *Ce module offre l'avantage au formateur utilisateur, d'être pratique, opérationnel et riche en illustration et activités interactives.*

Depuis l'institution de la politique de décentralisation au Sénégal, le besoin de formation des acteurs locaux demeure une demande récurrente et jamais totalement satisfaite. De ce fait la mise en place d'un socle de connaissances de base est un préalable absolu pour les acteurs des collectivités, notamment les élus, en perspective d'une prise en charge optimale du mandat qui leur est confié.

C'est ainsi que DGL Felo a développé un paquet de modules génériques afin d'offrir une formation de base à l'ensemble de ses collectivités partenaires. Ce module est destiné à tous les intervenants impliqués dans le renforcement des capacités des élus et acteurs locaux des collectivités décentralisées. Le document élaboré sur le principe de l'outil de formation, déroule un processus pédagogique centré sur deux grandes parties: l'historique des réformes de la décentralisation au Sénégal depuis 1960 d'une part et d'autre part, les rôles et responsabilités des différents acteurs de la décentralisation.

Ce module, très didactique, est une formule achevée de support de formation; il alterne éléments de contenu, consignes pédagogiques, séquences de travaux d'atelier, indications de lecture recommandée et de nombreux exercices de test et d'évaluation de connaissances. La conception de ce module résulte de l'identification de propositions concrètes exprimées lors des ateliers départementaux de concertation entre les différents acteurs, tendant à améliorer la gestion des divers domaines de compétences transférées.

1.2. Guide pratique sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion des collectivités locales, 130 pages; édité

- *Constitué pour l'essentiel des 36 fiches indépendantes directement accessibles sans tenir compte de l'ordre de présentation.*

Ce guide exprime une volonté de donner aux élus des informations de base pouvant leur permettre de mieux remplir leur mission avec une bonne connaissance des institutions locales et de leur fonctionnement. Il vise à inscrire la décentralisation dans le quotidien des populations et en faciliter l'exercice. Il est destiné aux acteurs locaux en général et aux élus locaux en particulier.

Il est conçu comme une « boîte à outils » contenant 36 fiches d'informations organisées par thèmes et susceptibles de répondre à la multiplicité et à la diversité des questions que pose la gestion des collectivités locales. Il offre en plus des informations relatives aux textes de loi. Chaque fiche indique de bonnes pratiques assorties de recommandations et donne des informations destinées à être approfondies. Afin de faciliter une appropriation rapide et une utilisation facile des recommandations, un langage accessible et une présentation simple des fiches sont privilégiés dans la rédaction.

Les thèmes sont tirés des besoins d'informations identifiés par les acteurs locaux et nourris par les expériences pratiques de terrain, individuelles et collectives, partagées dans le cadre des activités du programme DGL Felo.

1.3. Guide pratique de développement économique des collectivités locales, 35 pages; édité

- *Comprenant 10 modèles en annexe pouvant servir de supports pour l'action ou d'illustrations de certaines initiatives. Il est édité.*

Il est avéré que peu de collectivités se sont engagées à prendre en charge leur mission relative à la conception, à la programmation et à la mise en œuvre des actions de développement économique à l'échelle de leur territoire. Cela est dû à une appréhension insuffisante des enjeux de leur mission et au défaut de mécanismes et d'outils utiles à leur exercice. Contrairement aux 9 domaines spécifiques de compétences, ce guide est écrit pour produire un « déclic » et aider à une meilleure prise en charge de cette compétence.

Il est destiné principalement aux élus locaux, mais peut être utile pour tous les autres acteurs participant à la réalisation du développement économique local. Il est articulé autour de 4 thèmes: le développement économique local, la mission d'impulsion du développement économique des collectivités locales, le développement du partenariat et des ressources, les mécanismes et les outils.

Chaque thème est abordé au travers de fiches présentant des informations utiles, des recommandations et des exemples de bonnes pratiques et des indications sur les principales sources d'informations. Le contenu du guide est accessible à la plus grande majorité des élus. La section « principales sources d'informations » permet la recherche d'autres exemples pratiques et d'autres informations. Les thèmes répondent à une attente exprimée par les élus locaux lors de l'étude sur la mission d'impulsion du développement économique des collectivités locales et des conclusions de l'atelier national de Saint-Louis.

1.4. Guide pratique de la commission technique domaniale, 12 pages

- *Présente sous forme d'un petit document comportant en annexe un tableau explicatif de quelques outils de gestion des domaines et une liste de textes administratifs de référence.*

L'un des faits majeurs explicatifs de la faible performance des conseils locaux élus tient dans l'absence de dynamisme de leurs commissions techniques. Ces dernières, en dépit de leur rôle majeur d'organe technique d'étude, de proposition et d'aide à la décision, peinent à devenir fonctionnelles et tendent à rester des cadres formels vides de sens et de fait, incapables d'assumer leur fonction.

Le présent guide cherche à remédier à une telle situation par la mise à disposition d'un instrument destiné à favoriser un exercice efficace du rôle des commissions techniques au service du conseil et de l'exécutif local, notamment en matière domaniale. Il est destiné principalement aux membres des commissions techniques chargées des affaires *domaniales*. Il est également recommandé aux autres membres des conseils de même qu'aux exécutifs locaux destinataires du travail des commissions techniques.

Le guide se présente sous forme d'un petit document de 12 pages de textes organisés en paragraphes au contenu facilement accessible et tourné vers la satisfaction des besoins d'informations pratiques. Le choix du thème du présent guide procède à la fois du constat fait par DGL Felo au cours de la mise en œuvre de ses activités sur le terrain et de la préoccupation exprimée par toutes les collectivités partenaires au sujet d'un certain nombre de compétences dont les domaines.

1.5. Guide pratique pour la gestion des documents administratifs et du courrier, 19 pages

- *10 pages d'annexes constitués de modèles et d'outils pratiques.*

Assurer une administration efficace, transparente et inscrite dans la durée, pose comme exigence, la gestion rationnelle et quotidienne des documents administratifs et du courrier. En la matière, peu de collectivités sénégalaises font preuve de performances; la majorité traîne un lourd handicap et fonctionne de manière encore très informelle. Par les informations pratiques et les outils opérationnels qu'il met à disposition, ce guide oriente vers des pratiques administratives plus appropriées.

Ce guide est conçu à l'intention des responsables et agents des administrations des collectivités locales. Il s'adresse à toutes les personnes chargées du fonctionnement au quotidien des institutions décentralisées. Le document met en évidence trois pratiques administratives majeures: la gestion du courrier, la tenue des archives et l'affichage. Après avoir défini chacun de ces actes et précisé ses procédures, il indique un certain nombre de recommandations et propose en annexe des modèles de gestion de documents. Il est conçu de manière très didactique avec une accessibilité facile aux informations pertinentes et des outils en annexe immédiatement utilisables.

Le choix du thème de ce guide répond à une demande des collectivités et de leurs partenaires face au constat de l'inefficacité des services administratifs dont les personnels sont rarement formés pour assumer leurs tâches.

1.6. Livret sur les droits et obligations des citoyens, 12 pages; édité

- *Nombreuses images en couleur qui facilitent la lisibilité et l'accessibilité, même aux personnes peu instruites en français.*

La réussite dans la gestion efficace des collectivités locales tient dans une très large mesure dans la capacité exprimée par les divers acteurs, populations, élus, administration, partenaires à instaurer entre eux des relations apaisées de collaboration et de recherche de synergie dans l'exercice respectif de leurs rôles et responsabilités. Cela suppose une bonne compréhension par les uns et par les autres, notamment les populations et les conseils, des dispositions législatives et réglementaires.

Ce livret est destiné à contribuer à une meilleure compréhension entre les acteurs. Il est destiné à l'ensemble des acteurs locaux liés par une dynamique de relations dans le cadre et au service de leur territoire: élus locaux, membres de la société civile, populations.

Composé d'images et centré sur les communes et les communautés rurales, il reprend les dispositions prévues par le Code des Collectivités locales qui organisent les relations entre la population et le conseil à travers leurs droits et obligations respectifs. Le document se présente sous forme d'un panorama de la vie quotidienne des acteurs locaux, illustrant avec réalisme les droits et obligations cités en référence. Il a été réalisé dans le cadre d'une collaboration entre DGL Felo et le programme proCR/GTZ.

1.7. Guide du foncier, 57 pages

➤ *Bien agencé, dispose d'informations pertinentes.*

Ce guide qui se veut un outil pratique, est destiné aux acteurs locaux de la décentralisation (conseil, commission technique domaine, chef de village, services déconcentrés de l'Etat, etc.). Il examine les actes, les acteurs et les procédures essentiels du foncier par le biais de trois questions centrales:

- Comment accéder au foncier?
- Comment procéder à l'exploitation et la gestion du foncier?
- Comment gérer les conflits, mettre en œuvre et diffuser les bonnes pratiques?

Pour rester pratique et clair, ne sont répertoriés et analysés que les principes et concepts fondamentaux qui permettent de rendre lisible le contenu de la législation, nombreuse et complexe pour la plupart des acteurs locaux.



2. Renforcement des capacités des acteurs

2.1. *Leadership et communication dans la décentralisation et la gouvernance locale – Module de formation, 35 pages*

- *Un support didactique, organisé sur le principe du processus pédagogique, déroulé en séquences avec les indications précises d'animation. Il contient de nombreux exercices interactifs.*

Faire des collectivités locales des entités de développement viables et durables, suppose que les acteurs locaux se mobilisent dans la gestion efficace, démocratique et transparente des services et des ressources locales dans une nouvelle culture citoyenne. Celle-ci a pour fondement le partage d'une vision et d'un projet communs de développement du territoire. C'est dans ce sens que s'impose pour les responsables locaux, le besoin de renforcement des capacités sur le leadership et la communication pour une conduite efficace de leurs mandats respectifs.

Ce manuel, conçu pour faciliter la satisfaction de cette exigence, s'adresse à des leaders émergents et à toute personne assumant une position de leader dans la collectivité ou dans une organisation locale.

Il est constitué de deux grandes parties: la première est consacrée au leadership dans la mise en œuvre de la décentralisation par les acteurs locaux; la deuxième à la communication au service d'un leadership efficace dans la décentralisation. Chaque partie est organisée en sessions comportant des objectifs, une progression pédagogique et des notes d'informations.

2.2. *Leadership et communication dans la décentralisation et la gouvernance locale – Guide du participant, 25 pages*

La mobilisation des acteurs locaux dans la gestion efficace, démocratique et transparente des services et des ressources locales, demande, pour avoir les impacts attendus, une nouvelle culture citoyenne. Celle-ci a pour fondement le partage d'une vision et d'un projet communs de développement du territoire. C'est dans ce sens que s'impose, pour les responsables locaux, le besoin de renforcement des capacités sur le leadership et la communication

Pour ces acteurs, DGL Felo a conçu ce guide qui présente différents éléments susceptibles de pallier l'insuffisance de documents de référence en matière de leadership et de communication. Il est prioritairement destiné aux acteurs locaux responsables institutionnels ou associatifs, dotés d'un mandat de leader au sein de la collectivité.

Le document est organisé en six sessions portant sur l'identification des acteurs locaux et de leurs rôles, le leadership dans la décentralisation et la gouvernance locale, les sources de pouvoir et les styles de leadership, la communication pour le leadership, les techniques de communication, la préparation d'un plan stratégique.

Chaque session définit des objectifs d'apprentissage, organise et collecte les productions des groupes et fournit en notes de lecture des apports d'informations complémentaires. Dans sa forme, le guide est présenté sous forme de « *handbook* », conçu pour être le cahier du participant lors de la session de formation. Il a été élaboré par le programme DGL Felo avec l'appui d'experts en leadership et communication dotés d'une expérience appréciable dans l'accompagnement des collectivités locales.

2.3. *Planification et gestion de projets – Module de formation, 42 pages*

Si la mise en œuvre des politiques et programmes de développement local passe par l'exécution de projets, il est nécessaire que les acteurs locaux qui en sont chargés identifient les différentes étapes de l'élaboration d'un projet et dissocient les projets productifs des projets sociaux et assimilent les outils d'élaboration d'un projet simple. Ces conditions sont loin d'être réunies aujourd'hui, ce qui explique les nombreux échecs enregistrés dans de nombreuses collectivités malgré un engagement avéré des décideurs.

En concevant ce module de formation, DGL Felo contribue à créer les conditions de renforcement des capacités des acteurs locaux. Il s'adresse aux formateurs dotés d'une expérience avérée en matière de planification et de gestion de projets et connaissant bien le contexte de la décentralisation. Il est organisé en trois sessions: diagnostic de projets communautaires, processus de planification d'un projet, techniques et outils d'élaboration d'un document de projet. Chaque session est déclinée en étapes avec des indications d'objectifs, de durée, de progression pédagogique, de supports et d'outils d'animation divers. Il est complété par des documents en annexe dont une fiche synoptique de présentation d'un projet.

Le module est un support particulièrement élaboré d'animation. Son utilisation est aisée pour tout formateur doté de connaissances dans le domaine. Son élaboration résulte du besoin constaté, à la faveur de l'appui aux collectivités partenaires de DGL Felo, d'une formation capacitante en gestion de projets pour les acteurs locaux.

2.4. *Planification et gestion de projets – Manuel du participant, 42 pages*

Une conduite plus efficace, démocratique et responsable des collectivités locales suppose de la part des élus et autres acteurs locaux du territoire, une certaine maîtrise des outils et instruments de pilotage et de gestion des actions de développement local. A cet effet le renforcement des capacités, notamment des élus, par la formation dans des domaines stratégiques, s'avère une nécessité impérieuse. Pour y contribuer, DGL Felo met à disposition le présent module de formation en planification et gestion de projets. Il est destiné aux divers acteurs locaux susceptibles de porter des projets et de les gérer; les élus, les responsables d'associations, de GIE, d'organisations de producteurs.

Le module est structuré en 3 sessions: diagnostic des projets communautaires processus de planification d'un projet, techniques et outils d'élaboration d'un document de projet. Chaque session est déclinée en étapes pédagogiques qui intègrent entre autres, les séquences, les supports de présentation, les objectifs et la durée. Présenté sous la forme d'une progression pédagogique avec des indications de déroulement précises, il est enrichi par des documents en annexe dont une étude de cas pratique.

De ce fait, il n'est pas directement accessible au lecteur non averti. Il est souhaitable que son utilisation se fasse sous encadrement d'un formateur qualifié. Le thème *planification et gestion de projets* émane également des besoins d'information exprimés dans les collectivités partenaires de DGL Felo.

2.5. *Guide d'animation des journées d'information des élus locaux, 37 pages*

Les lendemains d'élections sont toujours des périodes cruciales de définition de politique et stratégies d'intervention pour les nouveaux conseils élus. L'expérience a montré que les nouveaux élus locaux n'étaient pas toujours préparés à surmonter les nombreuses difficultés liées à l'exercice effectif de leurs missions.

Cette situation relève pour l'essentiel, d'une part de leur faible niveau de formation et d'autre part de l'insuffisante maîtrise des textes législatifs et réglementaires régissant la décentralisation, ce qui a pour effet de contribuer négativement dans leurs capacités de prise en charge des besoins de leur territoire et de ses populations.

Tenant compte cet état de fait, DGL Felo a conçu au lendemain des élections de mai 2002, un guide pour permettre aux nouveaux élus d'être rapidement opérationnels. Le présent document est une version adaptée au nouveau contexte des élus ayant capitalisé une expérience de deux années de mandat.

Ce guide est destiné principalement aux équipes de facilitateurs mobilisés par DGL Felo pour conduire les journées d'informations dans les collectivités partenaires. Il peut par ailleurs inspirer les démarches de tout facilitateur engagé dans le renforcement des capacités des élus et acteurs locaux.

Du point de vue du contenu, le guide comporte grosso modo 4 parties: la première introductive, campe des généralités; la seconde présente une vue d'ensemble du déroulement des sessions d'information; la troisième concerne les tâches d'animation et va dans le détail des méthodes, des fiches d'animation et d'information et des outils divers utiles; la quatrième est relative à un ensemble de documents et outils pratiques à mettre à disposition des participants. Les sessions portent sur 3 thématiques: connaissance de la décentralisation, fonctionnement des collectivités locales, aptitudes et comportements de l' élu local.

Il est accessible à tout facilitateur expérimenté. C'est une version revue et corrigée du guide d'animation des journées d'informations des élus locaux. Il prend en compte l'évolution des besoins d'informations des élus de 2002 à 2004.



3. Finances

3.1. *Guide d'animation du forum sur le budget, 28 pages*

➤ *Intègre de nombreux tableaux et outils.*

Ré instaurer la crédibilité des collectivités locales aux yeux des populations et garantir la réussite de la décentralisation au Sénégal, passe par une maîtrise du processus budgétaire en lieu et place des pratiques habituelles qui ont vu l'adoption de budgets fantaisistes et irréalistes, prévisions de recettes sans fondement, écrasante prééminence du fonctionnement sur les investissements.

C'est pour contribuer à inverser cette tendance que le guide d'animation du forum a été conçu pour informer et sensibiliser les divers acteurs locaux sur les rudiments de la gestion budgétaire locale en vue d'une meilleure maîtrise du budget de leur collectivité.

Destiné aux élus locaux et agents techniques des collectivités locales, mais également à toutes les personnes ressources mobilisées pour appuyer les collectivités dans le processus budgétaire, ce guide est présenté sous forme de sessions intimement liées, portant sur le budget, l'analyse et l'exécution du budget, la mobilisation des ressources, l'élaboration d'un plan d'action et les attentes et engagements croisés des acteurs locaux. Chaque session est déclinée en séquences.

Son style simple et dépouillé en fait un document pédagogique accessible à un large public. Il a été réalisé suite à une capitalisation active des expériences du programme DGL Felo dans l'accompagnement de ses collectivités partenaires en matière de processus budgétaire.

3.2. *Guide d'animation de l'atelier sur l'organisation de la réunion d'orientation budgétaire, 20 pages*

La tenue de la réunion du conseil sur les débats d'orientation budgétaire est une disposition du Code des Collectivités locales qui doit être observée avec rigueur en ce sens qu'elle facilite la prise en compte des informations et idées pertinentes émanant des populations et portées par les conseillers. Le présent guide propose une démarche favorable à l'instauration d'une approche consensuelle et en conséquence, une adoption rapide du budget par le conseil. Il est destiné aux personnes ressources mobilisées pour animer et/ou faciliter l'organisation d'ateliers locaux sur le débat d'orientation budgétaire: aux élus locaux, membres de commissions techniques, d'OCB et de l'administration locale.

Outre une partie introductive, précisant entre autres les objectifs du guide et l'approche pédagogique, le document est composé de trois parties correspondant à trois sessions portant respectivement sur la phase préparatoire de la réunion d'orientation, sa conduite proprement dite et le lien entre la réunion d'orientation budgétaire et les autres étapes du processus budgétaire. Il comporte en outre des orientations sur le déroulement type d'un atelier sur l'organisation de la ROB.

C'est un outil méthodologique simple d'animation ou de facilitation de format opérationnel et adapté. Il a été réalisé à partir d'une capitalisation active des expériences du programme DGL Felo dans l'accompagnement de ses collectivités partenaires et d'une mise à contribution de personnes ressources dotées d'une solide expérience en la matière.

3.3. *Manuel simplifié de procédures de gestion budgétaire et de comptabilité administrative des collectivités locales, 51 pages; édité*

- *Plus de la moitié est constituée de tableaux de synthèse de procédures et de formulaires d'exécution d'actes du processus budgétaire*

Ce manuel aide à une claire compréhension des procédures de gestion budgétaire et une bonne maîtrise de la comptabilité administrative, conditions primordiales pour toute collectivité soucieuse de rationalité, d'efficacité et de transparence; pour tout dire, de bonne gouvernance locale. Il est principalement destiné aux élus locaux et aux agents en charge de la comptabilité des collectivités locales. Il peut intéresser aussi des agents des services financiers et les représentants de l'Etat impliqués dans le processus budgétaire des collectivités.

Trois parties le composent: une première qui campe les généralités sur la gestion budgétaire locale; une deuxième qui déroule les principales étapes du processus budgétaire; une troisième consacrée à la comptabilité administrative et à la comptabilité du receveur. Une liste des références des principaux textes complète en annexe le manuel.

Conçu comme un guide pour l'action, ce dernier identifie de manière chronologique les actes à poser dans le processus budgétaire et donne des indications pratiques sur la manière de les mettre en œuvre. Le manuel a été réalisé grâce aux expériences tirées de l'accompagnement des collectivités partenaires et vient répondre à une forte demande des élus locaux.

3.4. *Manuel de procédures de comptabilité des matières, 90 pages; édité*

- *Essentiellement constituées de tableaux*

Au-delà de la faiblesse de leurs ressources financières et matérielles décriée comme une contrainte majeure à l'exercice de leurs missions, les collectivités locales doivent faire face à des difficultés quotidiennes de gestion rationnelle et transparente des maigres moyens dont elles disposent. Dans ce cadre, on constate l'absence de comptabilité des matières dans la quasi-totalité des collectivités. C'est pour corriger ce déficit dans les systèmes de gestion et aider les collectivités à se conformer à la réglementation que le présent manuel de comptabilité des matières a été élaboré. Il est destiné aux collectivités locales, notamment à leurs services de gestion mais également à tous les acteurs locaux en charge d'une gestion de comptabilité.

Le manuel comprend trois chapitres. Le premier présente les généralités sur la comptabilité matières ainsi que les rôles et responsabilités des acteurs; le second passe en revue les différentes opérations comptables à travers une analyse des différents cycles relatifs aux inventaires, aux entrées et sorties de matières, aux remises et reprises de matières ainsi qu'aux opérations de fin de gestion/début de gestion; le dernier présente quant à lui chaque outil, support ou instrument utilisé pour la tenue de la comptabilité des matières, avec à chaque fois, une explication claire de son utilisation et une application pratique corrigée en guise d'illustration.

Le document est d'une présentation simple qui permet une utilisation pratique en fonction des besoins d'informations précises sur les procédures ou les instruments. Sa réalisation procède de la volonté de DGL Felo de répondre à un besoin vital constaté durant l'accompagnement des collectivités partenaires.

3.5. *Fiches pratiques de recettes des collectivités locales, 33 pages; édité*

➤ *Présenté sous la forme de fiches pratiques illustrées*

Une des convictions les plus communément partagées au Sénégal, est la grande faiblesse des collectivités locales en matière de mobilisation des ressources financières. Ce constat repose sur l'appréciation des transferts financiers de l'Etat et intègre peu les ressources propres des collectivités locales. Or le potentiel de mobilisation dans ce dernier volet est considérable. DGL Felo, à travers la mise en œuvre de stratégies appropriées et d'actions pratiques, a permis à la quasi-totalité des collectivités locales partenaires de réaliser entre 2000 et 2003 des performances notoires. C'est le fruit de ces expériences qui est exposé dans ce document

Ce recueil de fiches pratiques est destiné à toute collectivité locale du Sénégal soucieuse d'optimiser son potentiel fiscal et parafiscal grâce à une meilleure maîtrise des règles et procédures en matière de mobilisation des ressources.

Le document est constitué de 11 fiches relatives aux principales sources de revenus des collectivités locales sénégalaises. Elles sont élaborées sur le même modèle présentant les conditions générales, les procédures de mise en recouvrement, les contraintes possibles et les suggestions pratiques. A noter que le document prend en compte les dernières modifications du Code général des impôts survenues en janvier 2004.

Les fiches sont clairement présentées et d'une compréhension facile, du fait des images qui illustrent avec éloquence les thèmes développés. Ce recueil de fiches résulte de la capitalisation des expériences de ces 4 dernières années, des leçons apprises au cours du déroulement du programme DGL Felo.

3.6. *Guide pratique de la commission technique finances, 16 pages*

➤ *Comporte en annexe un tableau explicatif des outils de la commission finances et une liste de textes administratifs de référence*

L'un des faits majeurs explicatifs de la faible performance des conseils locaux élus tient dans l'absence de dynamisme des commissions techniques mis en place. Ces dernières, en dépit de leur rôle majeur d'organe technique d'étude, de proposition et d'aide à la décision, peinent à devenir fonctionnelles et tendent à rester des cadres formels vides de sens et de fait, incapables d'assumer leur fonction.

Le présent guide cherche à remédier à une telle situation par la mise à disposition d'un instrument destiné à favoriser un exercice efficace du rôle des commissions techniques au service du conseil et de l'exécutif local, notamment en matière financière. Il est destiné principalement aux membres des commissions techniques chargées des finances Il est également recommandé aux autres membres des conseils de même qu'aux exécutifs locaux destinataires du travail des commissions techniques.

Il est globalement structuré en deux grandes parties: une première qui précise les compétences de la commune et de la communauté rurale en matière financière, et identifie les organes et acteurs qui y interviennent; une deuxième consacrée à la définition des missions, rôles et responsabilités, activités et tâches de la commission *finances*, de même qu'à ses modalités d'intervention et à ses outils de travail.

Le choix du thème du présent guide procède à la fois du constat fait par DGL Felo au cours de la mise en œuvre de ses activités sur le terrain et de la préoccupation exprimée par toutes les collectivités partenaires au sujet d'un certain nombre de compétences dont les finances.



4. Santé

4.1. *La gestion de la santé en tant que compétence transférée – Module de formation, 17 pages*

- *Offre l'avantage au formateur utilisateur, d'être pratique, opérationnel et riche en illustration et activités interactives*

Ce module concerne la compétence transférée santé. Il s'agit de prendre conscience de l'importance de la gestion de la santé en tant que compétence transférée, de connaître les rôles et responsabilités des acteurs et des modalités de prise en charge de la santé communautaire dans le contexte du transfert aux collectivités locales de compétences dans le domaine de la santé.

Le document, élaboré sur le principe de l'outil de formation, déroule un processus pédagogique avec des exercices participatifs.

Ce module, très didactique, est une formule achevée de support de formation; il alterne éléments de contenu, consignes pédagogiques, séquences de travaux d'atelier, indications de lecture recommandée et de nombreux exercices de test et d'évaluation de connaissances.

4.2. *Organisation, rôles, fonctionnement et outils de gestion des comités de santé – Module de formation, 38 pages*

- *Une vingtaine de pages constituées de fiches modèles et d'outils pratiques*

Dans le domaine de la santé, l'adoption par le Gouvernement du Sénégal de la stratégie des soins de santé primaires préconisée par l'OMS, a consacré le principe de la participation communautaire des populations à la prise en charge du secteur au travers d'associations dont les comités de santé. Certes les comités ont mobilisé des ressources financières importantes et contribué à améliorer les conditions de l'offre de service mais dans un contexte de transfert de la compétence *santé*, ils font face dans leur fonctionnement et leur gestion à de multiples difficultés.

Afin d'accroître les connaissances et compétences des acteurs locaux dans le domaine et mieux participer à la gestion de la santé des populations, DGL Felo met à disposition le présent module destiné principalement aux membres des comités de santé, mais également aux élus membres des commissions santé.

Conçu comme un outil de formation, le document déroule un processus pédagogique centré sur deux grands objectifs: d'une part, décrire l'organisation, les rôles et le fonctionnement du comité de santé et d'autre part, utiliser correctement les outils de gestion du comité de santé.

Il indique les objectifs poursuivis, alterne éléments de contenu et consignes pédagogiques, plénières et travaux d'atelier, études de cas et indications de lecture recommandée et des exercices d'application. Il fournit par ailleurs de nombreuses fiches modèles de gestion et d'administration des actes des comités de santé.

Poursuivant un but essentiellement didactique, le module est d'utilisation simple et pratique pour tout formateur. Il fait partie d'un ensemble d'instruments développés par le programme DGL Felo pour améliorer la gestion de la compétence transférée santé.

4.3. Santé, population et action sociale – Module de formation, 32 pages

La réussite du processus de responsabilisation des acteurs et structures à la base pour accroître l'efficacité et la pérennité des actions de développement local requiert, au-delà de l'engagement politique des décideurs, le développement de compétences des acteurs à la base. Cette exigence s'impose particulièrement dans le domaine de la compétence Santé où un diagnostic largement partagé confirme de nombreux dysfonctionnements et manquements. C'est pourquoi le présent module a été conçu pour offrir aux formateurs l'opportunité de répondre aux sollicitations des collectivités en la matière.

Il a été élaboré pour guider les activités du formateur engagé dans une dynamique d'assistance aux élus locaux et agents en charge de la santé dans la collectivité. Conçu comme un outil de formation, il déroule un processus pédagogique en cinq séances portant sur le transfert de la compétence, l'organisation et le fonctionnement du système de santé, les principes et modalités du transfert, les attributions spécifiques dans les domaines de la santé et de l'action sociale.

Chaque séance développe des aspects relatifs à la justification du thème, les objectifs, les cibles. En appoint, le module propose des études de cas et contient en annexe des documents très instructifs. D'une utilisation aisée et pratique, il convient aux formateurs qui y trouveront tous les ingrédients nécessaires au bon déroulement d'un processus pédagogique. Le module répond à un souhait exprimé par les acteurs locaux de connaître et de maîtriser les nouvelles données de la gestion du système de santé communautaire.

4.4. Guide pratique de la commission technique santé, 16 pages

L'un des faits majeurs explicatifs de la faible performance des conseils locaux élus tient de l'absence de dynamisme de leurs commissions techniques. Ces dernières, en dépit de leur rôle majeur d'organe technique d'étude, de proposition et d'aide à la décision, peinent à devenir fonctionnelles et tendent à rester des cadres formels vides de sens et de fait, incapables d'assumer leur fonction. Le présent guide cherche à remédier à une telle situation par la mise à disposition d'un instrument destiné à favoriser un exercice efficace du rôle de la commission technique santé au service du conseil et de l'exécutif local.

Destiné principalement aux membres des commissions techniques chargées de la santé, il est également recommandé aux autres membres des conseils, de même qu'aux exécutifs locaux destinataires du travail des commissions techniques. Il est composé de deux grandes parties: une première qui précise les compétences de la commune et de la communauté rurale en matière de santé, identifie les organes et acteurs qui y interviennent; une deuxième consacrée à la définition des missions, rôles et responsabilités, activités et tâches, de même qu'aux modalités d'intervention et outils de travail de la commission *santé*.

Le choix du thème du présent guide procède à la fois du constat fait par DGL Felo au cours de la mise en œuvre de ses activités sur le terrain et de la préoccupation exprimée par toutes les collectivités partenaires au sujet d'un certain nombre de compétences dont la santé.

Le guide se présente sous forme d'un petit document de 16 pages de textes organisé en paragraphes au contenu facilement accessible et donnant des informations pratiques. En annexe, il contient des documents pratiques dont un tableau explicatif de quelques outils de gestion du secteur de la santé et une liste de textes administratifs de référence.

4.5. *Guide pratique pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de lutte contre le paludisme dans les collectivités locales, 32 pages*

La santé fait partie des neuf domaines de compétences transférées aux collectivités locales. C'est à la collectivité locale que revient maintenant le soin, en rapport avec les techniciens de santé, d'identifier leurs problèmes de santé, d'élaborer des stratégies correctrices, de les mettre en œuvre mais aussi de les suivre et de les évaluer dans un esprit d'auto détermination et d'auto responsabilisation.

A la suite des appuis aux initiatives de lutte contre le paludisme demandé par les collectivités locales partenaires du Sénégal, le programme a développé ce guide qui résume l'expérience menée dans ce cadre. Il est élaboré afin d'aider les collectivités locales désireuses d'élaborer et de mettre en œuvre un projet de lutte contre le paludisme dans leurs localités respectives.

Ainsi, ce guide est un canevas pour mieux organiser la lutte contre le paludisme dans les collectivités locales. Cet outil permettra aussi de proposer des mécanismes fiables de pérennisation du projet tant au niveau institutionnel que financier. C'est le fruit de la capitalisation des expériences vécues dans 15 collectivités locales qui ont eu à développer et à mettre en œuvre un programme de lutte contre le paludisme sur des périodes allant de 1 à 2 ans.



5. Gestion des ressources naturelles (GRN)

5.1. *Module de formation sur les compétences des collectivités locales en matière d'environnement et de gestion des ressources naturelles, 44 pages*

➤ *Annexes composées d'études de cas et d'indications pratiques de procédures à suivre*

La réussite du processus de responsabilisation des acteurs locaux pour une prise en charge efficace des compétences transférées aux collectivités locales exige, en plus de l'engagement politique des décideurs, le développement des capacités des acteurs à la base. Cette exigence s'impose particulièrement dans le domaine de la compétence *environnement* où de nouveaux besoins et de nouvelles problématiques ont vu le jour. C'est pourquoi le présent module a été conçu pour offrir aux formateurs l'opportunité de répondre aux sollicitations des collectivités en la matière. Il est destiné, en particulier, aux élus et acteurs des collectivités locales concernés par la gestion de l'environnement et des ressources naturelles.

Il est composé de trois parties: la première est consacrée aux préliminaires de la formation, la deuxième au thème focal de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, alors que la troisième est réservée en conclusion à des engagements et perspectives. Chaque partie est organisée en sessions traitant le thème en détail, les sessions étant elles-mêmes structurées en séances. En tant qu'outil de formation, le module est conçu sur une approche didactique intégrant des éléments de contenu, des orientations méthodologiques, des indications de déroulement et de supports pédagogiques. Ce manuel capitalise l'expérience des sessions de formation sur la GRN dispensées par DGL Felo en 2000 et 2001, et l'assistance de techniciens spécialisés.

5.2. *Manuel illustré sur les compétences des collectivités locales dans le domaine de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles, édité*

*Version française: 25 pages; version pulaar: 32 pages; version wolof: 29 pages;
version mandingue: 24 pages*

➤ *Illustrations en couleur*

La formation est un besoin exprimé par la plupart des élus et des acteurs de la décentralisation depuis la mise en œuvre de la réforme de 1996 et l'élargissement du champ des compétences transférées, qui confère aux collectivités locales un pouvoir de décision dans les domaines jusque là du ressort exclusif de l'Etat. Cependant l'exercice de ces compétences requiert une compréhension et une maîtrise correcte des dispositions législatives et réglementaires particulièrement dans un domaine aussi complexe que l'environnement et la gestion des ressources naturelles. Le présent manuel est une contribution de DGL Felo à une « capacitation » appropriée des acteurs locaux pour une prise en charge efficace de cette compétence transférée. Il est destiné à tous acteurs locaux impliqués dans la dynamique de gestion de l'environnement et des ressources naturelles: *élus locaux, exploitants, associations, etc.*

En terme de contenus, le manuel campe d'abord les définitions et principes fondamentaux en matière d'environnement et de GRN, puis précise les compétences, attributions spécifiques et responsabilités de chaque ordre de collectivité locale et enfin, dresse un tableau des textes et documents de référence sur la politique nationale de l'environnement de la GRN. Il est conçu sous un format léger avec un langage simple et accessible et illustré par de nombreuses images.

Les thèmes abordés sont ceux pour lesquels les acteurs locaux ont marqué le plus d'intérêt ou ceux dont les dispositions législatives et réglementaires font l'objet d'interprétation contradictoire. La version française du manuel a été traduite dans les trois langues nationales les plus usitées (wolof, peul et mandingue) dans les collectivités partenaires de DGL Felo en vue d'assurer une large vulgarisation.

5.3. *Guide pratique de la commission technique GRN, 8 pages*

L'un des faits majeurs explicatifs de la faible performance des conseils locaux élus résulte de l'absence de dynamisme des commissions techniques. Ces dernières, en dépit de leur rôle majeur d'organe technique d'étude, de proposition et d'aide à la décision, peinent à devenir fonctionnelles et tendent à rester des cadres formels vides de sens et de fait, incapables d'assumer leur fonction.

Le présent guide cherche à remédier à une telle situation par la mise à disposition d'un instrument destiné à favoriser un exercice efficace du rôle de la commission technique au service du conseil et de l'exécutif local, en matière d'environnement et de GRN. Il est destiné principalement aux membres de la commission *environnement et GRN* mais peut aussi profiter aux autres membres du conseil de même qu'aux exécutifs locaux pour une appréhension partagée des questions relatives à cette compétence.

Il est composé de deux grandes parties: la première précise les compétences de la commune et de la communauté rurale en matière d'environnement et de GRN et identifie les organes et acteurs qui y interviennent; la deuxième est consacrée à la définition des missions, rôles et responsabilités, activités et tâches, de même qu'aux modalités d'intervention et outils de travail de la commission Environnement et GRN; un tableau des tâches dévolues à la commission avec des recommandations de mise en œuvre complète le document. Il est facilement accessible et répond de manière pratique à des besoins essentiels d'informations. Le choix du thème qui y est développé procède à la fois du constat fait par DGL Felo au cours de la mise en œuvre de ses activités sur le terrain et de la préoccupation exprimée par toutes les collectivités partenaires au sujet d'un certain nombre de compétences dont l'environnement et la GRN.

5.4. *Guide pratique à l'usage des surveillants de forêts, 12 pages*

➤ *Constituées de formulaires sur les conduites à tenir*

De toutes les compétences transférées aux collectivités locales, le domaine Environnement et GRN est certainement celle où la réussite passe par une responsabilisation optimale des populations locales. Dans nombre de communautés rurales de la région de Kolda, cette responsabilisation est devenue une réalité avec l'émergence de comités de surveillance et la nomination par les PCR de surveillants de forêts. Le présent guide est une traduction formalisée de l'engagement des surveillants de forêt que DGL Felo met à la disposition d'autres utilisateurs potentiels.

Destiné principalement aux comités de surveillance des forêts et à toute personne ou structure impliquée dans l'exploitation et la gestion des forêts, il combine des éléments de règlement intérieur et de code de conduite. La partie réglementaire fixe la structuration des comités, leurs attributions et mode de fonctionnement, les rôles des surveillants de forêts, l'utilisation des moyens logistiques, le dispositif de mesures et de sanctions. La partie code de conduite du surveillant met en évidence des consignes générales (obligations et interdits) et fixe la conduite à tenir en matière d'exploitation et de protection des ressources naturelles. Des modèles de fiches à remplir relatifs au code de conduite sont adjoints au document.

Le guide, résultat de la concrétisation de l'engagement des comités de surveillance des forêts appuyés par les responsables des communautés rurales de la région de Kolda, se présente comme une déclaration d'intention et d'engagement sous forme de règlement intérieur. Ce qui en facilite la compréhension et l'usage.



6. Assainissement

6.1. *Module de formation en gestion administrative et financière des comités de salubrité, 24 pages*

- *Présenté de façon simple et accessible pour la formation. C'est un document complet et riche ayant constitué une réponse à des besoins exprimés par les membres des comités de salubrités*

Les collectivités locales sénégalaises sont riches du nombre important et de la diversité de leurs organisations communautaires de base. Cependant l'efficacité de ces organisations est lourdement handicapée par le déficit d'instruments pratiques d'animation et de gestion. C'est le cas particulièrement pour les comités de salubrité dont les activités sont pourtant déterminantes dans la qualité du cadre de vie, de l'environnement et de la santé des populations.

Dans plusieurs collectivités locales appuyées par DGL Felo, les comités de salubrité sont chargés, dans le cadre de contrats passés avec la mairie, de gérer la collecte des ordures ménagères dans leurs quartiers respectifs. Le présent module de formation a été développé pour renforcer la capacité de ces comités à s'acquitter convenablement de leurs nouvelles tâches de gestion et de comptabilité.

Ce module présente de façon simple et bien structuré tous les éléments indispensables à la bonne gestion d'une OCB. Il aide à répondre à de multiples questions que se posent le responsable d'un comité de salubrité:

- Comment gérer la communication?
- Quels sont les techniques de gestion du matériel d'un comité?
- Comment gérer les finances du comité?

Conçu comme un outil d'animation et de formation, il est particulièrement didactique. Il déroule un processus pédagogique simple et actif qui interpelle beaucoup le participant.

6.2. *Gestion des comités de salubrité – Manuel d'informations et d'outils pratiques, 68 pages*

- *Plus de la moitié constituée de tableaux et modèle d'outils de gestion*

Le présent manuel met à disposition des informations et des outils clés pour une gestion plus efficace des comités de salubrité qui ont en charge la gestion de la collecte des ordures ménagères. Le manuel développe des généralités sur la constitution et le fonctionnement des OCB, la description des tâches du comité de salubrité, les procédures financières, administratives et de contrôle.

Quant aux outils, ils sont constitués de fiches pratiques, présentées sous forme de modèle pour la plupart et qui permettent de répondre à diverses préoccupations de gestion. Document d'une présentation simple avec le souci de permettre un accès direct à l'information ou l'outil souhaité pour un usage pratique, il a été conçu en accompagnement des initiatives de renforcement de capacités des OCB des collectivités partenaires de DGL Felo.

6.3. Guide pour la gestion des déchets solides des petites collectivités du Sénégal, 29 pages

➤ *Un document très utile et facile à parcourir qui capitalise l'expérience du programme*

Entre 2000 et 2004, DGL Felo a fourni de l'assistance technique et matérielle à dix collectivités locales du Sénégal déterminées à mettre en place des systèmes performants de gestion des déchets solides – avec des technologies appropriées et une organisation adaptée à leurs ressources humaines et financières. Au terme de cette assistance, DGL Felo a été jugé utile d'élaborer un guide dans le souci de faire profiter les autres collectivités du Sénégal des expériences de celles appuyées (Koungheul, Nguékhokh, Cayar, Méckhé, Ndioum, Thilogne, Koussanar, Kounkané, Kolda et Ziguinchor).

Un projet de gestion des déchets solides pour les petites agglomérations est un processus qui comprend trois grandes étapes: le montage, la mise en œuvre et l'évaluation. Ces trois étapes ne sont pas systématiquement distinctes, certaines phases peuvent se chevaucher selon le contexte et selon les promoteurs. Cependant, pour des raisons de clarté, le document est structuré suivant ces étapes. Il se termine par des leçons que l'atelier de capitalisation des expériences, tenu à Koungheul du 9 au 10 septembre 2004, a dégagées.

Pour un complément d'informations sur le thème, le lecteur pourra s'intéresser au manuel de formation en gestion administrative et financière des comités de salubrité décrit plus haut, un autre en méthode PHAST et le rapport de l'atelier de capitalisation de Koungheul. Ces trois documents complètent utilement le présent guide.



7. Gestion des marchés

Guide pratique sur l'organisation et la gestion des marchés, 24 pages; édité

L'insuffisance des ressources financières caractérise les collectivités locales sénégalaises. Cependant, il faut reconnaître qu'au-delà de la faiblesse constatée des moyens, le potentiel de ressources mobilisables est très peu investi particulièrement au niveau des marchés. Ces derniers, présents dans la quasi totalité des collectivités, sous forme organisée ou informelle, constituent pourtant des gisements importants des ressources qu'il s'agit de valoriser. Mais l'on constate généralement un manque d'organisation des marchés et des difficultés à maîtriser et mobiliser, de façon optimale, les recettes générées par les équipements marchands. C'est pour contribuer à corriger cette situation que DGL Felo a conçu le présent guide pratique.

Il est destiné aux responsables des collectivités locales disposant d'équipements marchands et soucieux d'en mobiliser les recettes, aux administrations locales et à tout autre acteur concerné par l'organisation et/ou la gestion des marchés.

Le guide est organisé autour du processus, de la démarche et des outils nécessaires pour avoir une bonne organisation au niveau des marchés. Il est structuré en quatre parties: une première portant sur des généralités sur l'organisation et la gestion des marchés, une deuxième sur le diagnostic de l'organisation et l'évaluation du potentiel et de la rentabilité d'un marché, une troisième sur l'organisation des marchés et enfin, une dernière partie sur la gestion des marchés.

Quelques fiches modèles de décompte des emplacements et de détermination du potentiel de recette en plus d'une bibliographie des textes de référence complètent le document. Conçu comme un document d'orientation et de guide pour l'action, le guide de gestion des marchés est un instrument simple et didactique, accessible à tous. Il a été élaboré sur la demande pressante de plusieurs collectivités locales partenaires de DGL Felo pour un appui à la réorganisation de leurs marchés et à l'amélioration de leurs systèmes de gestion. Il s'inspire beaucoup des leçons tirées de l'expérience pilote de Diaobé.



8. Renforcement des capacités des OCB et des comités de gestion des infrastructures publiques

8.1. Manuel de procédures d'utilisation et de gestion des équipements et matériels, 22 pages

➤ *Constitué pour la moitié de fiches de formulaires types d'utilisation et de gestion*

Le reproche est généralement fait aux collectivités locales de ne pas assurer l'utilisation correcte et la gestion qui conviennent des équipements mis à leur disposition par les partenaires. Les nombreux échecs constatés en la matière ont souvent conduit à douter de la crédibilité des institutions décentralisées. En réalité, même dans les collectivités les plus engagées, le manque de maîtrise des procédures de gestion constitue un lourd handicap. C'est pourquoi, le programme DGL Felo a conçu et mis à disposition ce manuel de procédures dont l'utilisation judicieuse devrait assurer un usage efficace des matériels et équipements des collectivités. L'ouvrage est destiné aux responsables de la commune de Kolda, aux membres du GTT et au réseau des comités de salubrité de Kolda (RECOSAK). Sa réplique est cependant possible dans d'autres contextes.

Après une introduction consacrée à des généralités sur le projet d'appui à la commune, le manuel consacre une large part à la définition des conditions de gestion d'une part du matériel de transport et d'autre part des équipements informatiques et bureautiques. Sont précisées les affectataires, les conditions d'utilisation, les modalités et les acteurs de leur entretien et réparation, etc.

Les différentes procédures d'utilisation et de gestion sont présentées de manière simple et les indications pour leur mise en œuvre sont exposées avec précision, ce qui en facilite l'usage. Ce document a été conçu dans le cadre d'un partenariat dynamique entre le programme DGL Felo, la commune de Kolda et des associations de la société civile.

8.2. Gestion administrative et financière des OCB et des comités de gestion des infrastructures publiques – Module du formateur, 115 pages

➤ *Présente les sessions pour la formation en GAF*

Les collectivités locales sénégalaises sont riches de la densité et de la diversité de leurs organisations communautaires de base. Cependant, celles-ci ont beaucoup de mal à donner la pleine mesure de leur potentiel du fait des problèmes de management, notamment des mauvaises pratiques en matière de gestion administrative et financière (GAF). Le présent module de formation tente dans une démarche interactive, d'apporter les informations et de développer les aptitudes qui conviennent à une gestion efficace des OCB et comités de gestion des infrastructures publiques (CGIP).

Principalement destiné aux formateurs des OCB et CGIP, ce module de formation s'articule sur trois sections principales: organisation administrative et fonctionnement d'une OCB, gestion administrative et financière d'une OCB, suivi et contrôle d'une OCB. Les annexes contiennent des modèles d'outils de gestion à utiliser par des OCB, des comités de santé, et des comités de forage.

Chaque séance débute par l'échange d'expériences des participants et contient des objectifs d'apprentissage qui tournent autour de thèmes dont l'appropriation se fonde sur des processus pédagogiques, des fiches et compléments d'information. Conçu comme un outil d'animation et de formation, il est particulièrement didactique. Il déroule un processus pédagogique simple et actif qui interpelle beaucoup le participant.

Inscrit dans le cadre du programme de renforcement des capacités des OCB conduit par DGL Felo, le module constitue une réponse à des besoins exprimés par les participants lors des sessions de formation.

8.3. *Gestion administrative et financière des OCB et des comités de gestion des infrastructures publiques – Manuel du participant, 80 pages*

➤ *32 pages d'annexes constitués de textes réglementaires et d'outils de gestion financière*

Les collectivités locales sénégalaises sont riches de la densité et de la diversité de leurs organisations communautaires de base. Cependant, celles-ci ont beaucoup de mal à donner la pleine mesure de leur potentiel du fait des problèmes de management, notamment des mauvaises pratiques en matière de gestion administrative et financière. Le présent manuel tente dans une démarche interactive, d'apporter les informations et de développer les aptitudes qui conviennent à une gestion efficace des OCB et comités de gestion des infrastructures publiques (CGIP).

Principalement destiné aux dirigeants, membres des bureaux, gestionnaires et autres responsables des OCB et CGIP, ce manuel du participant s'articule sur trois sections principales: organisation administrative et fonctionnement d'une OCB, gestion administrative et financière d'une OCB, suivi et contrôle d'une OCB.

Chaque séance débute par l'échange d'expériences des participants et contient des objectifs d'apprentissage qui tournent autour de thèmes dont l'appropriation se fonde sur des processus pédagogiques, des fiches et compléments d'information. Conçu comme un outil d'animation et de formation, le manuel est particulièrement didactique. Il déroule un processus pédagogique simple et actif qui interpelle beaucoup le participant.

Inscrit dans le cadre du programme de renforcement des capacités des OCB conduit par DGL Felo, il constitue une réponse à des besoins exprimés par les participants lors des sessions de formation.

8.4. *Guide d'assistance technique en gestion administrative et financière des comités de forage, 28 pages*

L'assistance technique dans le milieu du développement s'est toujours focalisée sur les OCB. C'est dans une moindre mesure que les comités de gestion des infrastructures publiques sont assistés. Souvent laissées à eux-mêmes, ils sont victimes de leur désir de bien faire, mais limitées par leurs faiblesses en matière de gestion. Ce document vient corriger cette faille et consacre 28 pages de tableaux, textes et schémas à ces structures qui gèrent le plus souvent des infrastructures vitales dans la vie des populations.

Document pratique destiné à l'assistance technique. Il est rempli de tableau et d'outils à l'intention des comités de gestion des forages et aux praticiens de ce domaine. Il n'est pas descriptif, il n'y a pas de littérature. Une page de procédures décrit les éléments, suivi des tableaux et fiches. C'est un outil utile aux comités de forage, mais également il peut inspirer les responsables des comités de gestion d'autres infrastructures publiques.



9. Facilitation MAP / APS

9.1. *Formation en techniques de facilitation avec les méthodes avancées de participation (MAP)* – *Manuel du participant niveau 1, 33 pages*

Les dynamiques de décentralisation et de développement local sont entretenues au sein des collectivités par des processus d'échanges de connaissances, de concertation et de réalisation de consensus. Cependant, la qualité de ces processus menés dans tous les groupes et toutes les organisations, quels qu'ils soient, dépend des capacités de leurs leaders à susciter et à maintenir une participation structurée favorable à créer plus de réceptivité au changement dans le groupe et plus de créativité dans la mise en œuvre des consensus.

Le présent manuel propose des méthodes qui ont pour vocation de développer les capacités individuelles des facilitateurs pour une animation plus efficace des groupes. Destiné à tous les facilitateurs qui ont suivi la formation en méthodes participatives avancées (MAP), il est consacré à la présentation des trois méthodes de base des techniques de participation: la méthode de la discussion ciblée, la méthode ateliers et la méthode de la planification des activités. Pour chaque méthode le rôle du facilitateur, le mode fonctionnement, les étapes, la mise en œuvre et des suggestions utiles sont passés en revue.

Le manuel compte un nombre significatif de fiches pratiques et de supports pour la démarche. Des documents en annexe portant sur les avantages de la technique, les comportements clés et le style de travail du facilitateur de même que la gestion de l'espace et des moyens logistiques le complètent. Les méthodes ici présentées sont simples, faciles à comprendre pour tout facilitateur ayant suivi la formation en MAP.

Le manuel a été rédigé par Gary Forbes, principal spécialiste en participation de ARD, Inc., maître formateur du Réseau des Formateurs en matière de Techniques de Participation et membre fondateur de l'Association Internationale de Facilitateurs (AIF).

9.2. *Formation en techniques de facilitation avec les méthodes avancées de participation (MAP)* – *Manuel du participant niveau 2, 64 pages*

➤ *Une quinzaine consacrée à des citations d'experts ou de personnalités de stature internationale sur la participation*

Ce cours fait suite à celui de niveau 1 et englobe d'autres méthodes et techniques qui aideront le facilitateur à concevoir et à organiser les activités participatives d'une qualité supérieure. A travers la formation de niveau 2, DGL Felo entreprend de faire émerger des facilitateurs locaux en mesure d'appliquer des méthodes participatives efficaces dans différents milieux.

Destiné aux facilitateurs qui ont déjà participé à une session en MAP de niveau 1, il pourrait cependant être accessible à des facilitateurs ne connaissant pas la méthode mais dotés d'une certaine expérience en animation participative.

Le contenu du manuel intègre des éléments du niveau 1 et affine les méthodes. Il se structure autour de centres d'intérêts divers: le rôle du facilitateur, la conception de la question focale, la planification stratégique participative, l'atelier sur la vision pratique, l'atelier sur les mesures stratégiques, la planification du processus de la mise en œuvre, les conseils et techniques d'élaboration des graphiques, l'environnement participatif. Le cours est simple, facile à comprendre pour tout facilitateur ayant suivi la formation en MAP 1.

9.3. Formation aux méthodes de conception des activités participatives – Manuel du participant niveau 1, 43 pages

Ce manuel est essentiellement destiné à aider les praticiens de la facilitation basée sur les méthodes avancées de participation (MAP), à mieux structurer leurs réunions, séminaires ateliers, conférences et autres activités similaires.

Il a une trame séquentielle progressive qui évolue d'étape en étape pour présenter les méthodes, schémas et tableaux qui aident à la compréhension.

9.4. Manuel de facilitation des ateliers de planification de stratégies (APS), 16 pages

Pour les collectivités locales, un des tout premiers exercices qui semble s'imposer, est la définition de stratégies prioritaires de développement. Beaucoup de démarches et d'instruments y contribuent habituellement avec plus ou moins de réussite. Dans les collectivités partenaires de DGL Felo, l'option pour les ateliers de planification de stratégies (APS) a permis dans des délais relativement court d'identifier de manière efficace les stratégies prioritaires à mettre en œuvre sur trois ans par un recours à une méthodologie fondée sur les méthodes avancées sur les techniques de participation (MAP). Cette technique présente l'avantage d'assurer une bonne production d'idées de qualité, même avec des participants ayant un faible niveau de formation.

En concevant ce manuel, DGL Felo a voulu aider les facilitateurs à accéder à un ensemble de démarches cohérentes, d'outils et de techniques pratiques de facilitation des ateliers. Ce manuel est destiné principalement aux facilitateurs en APS mais aussi à toute personne intervenant dans des démarches de conduite d'ateliers. Sans être un manuel de formation, ce document peut être utile et pratique pour la conduite d'autres ateliers tels que les formations et les forums.

Le manuel intègre dans son contenu toutes les étapes du déroulement de l'APS: l'ouverture de l'atelier, la discussion sur la situation actuelle de la collectivité locale, la stratégies prioritaires à la planification des activités avec le choix des stratégies prioritaires et des membres des groupes techniques de travail (GTT). Il fournit pour chaque étape, des éléments sur les contraintes et des trucs et astuces pour mieux conduire la facilitation. Il est accessible aux facilitateurs relativement initiés à la méthode des MAP qui trouveront là aussi bien des éléments de contenus, de supports que de processus d'animation. C'est la capitalisation des expériences antérieures menées depuis 2000 avec les collectivités partenaires. Le guide est conçu en séquences déroulées selon un processus pédagogique élaboré avec les différentes phases et leur contenu.





Décentralisation, Gouvernance Locale, Progrès

Siège

**ARD, Inc.
159 Bank Street, Third Floor
P.O. Box 1397
Burlington, VT 05402 USA
Tel: (802) 658-3890
Fax: (802) 658-4247**

Bureau au Sénégal

**ARD, Inc.
Rue 2 X Boulevard de l'Est, Point E
BP 5864 – Fann
Dakar, Sénégal**

**Tel: [221] 865.12.00
Fax: [221] 825.97.07
Email: office@ard.sn**